



# Figures de coordination et logiques d'action des différents intervenants dans l'espace de professionnel du secteur de l'artisanat à Marrakech

Mohamed Jallal El Adnani

## ► To cite this version:

Mohamed Jallal El Adnani. Figures de coordination et logiques d'action des différents intervenants dans l'espace de professionnel du secteur de l'artisanat à Marrakech. XXIèmes Journées de l'Association Tiers-monde "Formation, Emploi et Développement", Association Tiers-Monde-CREQ, 22-23 avril 2005, 2005. halshs-00008916

**HAL Id: halshs-00008916**

**<https://shs.hal.science/halshs-00008916>**

Submitted on 7 Feb 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**XXIèmes Journées de l'Association Tiers-monde.  
Marrakech. 22-23avril 2005  
« Formation, Emploi et Développement ».**

**Figures de coordination et logiques d'action des différents intervenants  
dans l'espace de professionnel du secteur de l'artisanat à Marrakech<sup>1</sup>.**

**M. J. ELADNANI (Doctorant en Economie, CREQ-LEST).**

**Introduction :**

L'espace professionnel est un exemple d'interdépendance de l'ensemble des acteurs qui agissent d'une manière directe ou indirecte sur la formation, la qualification ou la certification des compétences. C'est une typologie de cadres relationnels complexes (Duvernay 2003)<sup>2</sup>. La représentation socio-économique d'un espace quelconque est une construction idéaltypique (Zarca 1986). C'est un schéma qui réduit la complexité du réel en le comparant à un constat ou objet idéal relativement simple. Quelque soit la logique d'action, la méthode d'intervention, les acteurs ont le même objectif ; l'insertion sur le marché du travail. En revanche ces acteurs se trouvent confrontés à la logique du marché du travail qui impose ses règles, différentes de celles de l'espace professionnel.

Le choix du secteur de l'artisanat s'explique par l'existence de plusieurs organismes formels et informels et d'autres institutions sociopolitiques qui interviennent dans la formation et la certification des compétences.

Ce schéma réel nous donne une carte de différentes formes d'évolution sur le marché du travail de l'artisanat, qui sont associées à plusieurs dispositifs de coordination (domestique, marchande, civique...) dont on peut montrer efficacement le déploiement grâce à l'économie des conventions. L'espace professionnel de ce fait devient un système d'activités et d'actions porté par des figures collectives de coordination. On se demande dans quelle mesure les institutions de formation produisent des différentes formes d'évolution et d'objectifs véhiculés par chaque mode de formation ?

Dans cette communication on va essayer de restituer la logique de régulation des organismes intervenant dans le secteur, en confrontant les logiques d'action des différents protagonistes de la relation formation-emploi dans une version critique. Tout en analysant les dispositifs de coordination et leurs relations avec les mécanismes de suivi et de contrôle, nous allons essayer de présenter chaque schéma de chaque mode de formation avec les tensions et les problèmes qui se présentent au niveau de la formation. Cela influence les logiques d'intervention et la coordination et met en évidence la pluralité des modes d'ajustement ainsi

---

<sup>1</sup> Cet article est constitué d'un ensemble de conclusions tirées d'une série d'entretiens avec les opérateurs de formation, les administrations de tutelle, les chefs et les apprentis des entreprises artisanales, qui interviennent dans l'espace de formation du secteur de l'artisanat à Marrakech. Ceci constitue, une première étape, un ensemble d'hypothèses à tester pour être approuvables.

<sup>2</sup> F.E.Duvernay « L'économie politique de l'entreprise ». Collection Repères. Editions la découverte 2004.

que la carte des relations sur le marché du travail. De ce fait et afin de faciliter l'analyse, on va partager l'analyser de cette problématique selon deux contextes : microéconomique et mésoéconomique.

## **Section I – Analyse microéconomique des acteurs économiques de l'espace professionnel.**

### **Paragraphe 1 : Définition et composantes de l'espace professionnel.**

#### **1- Définition de l'espace professionnel.**

L'espace professionnel est une représentation théorique qui regroupe les acteurs intervenant sur la scène de la formation et de l'emploi dans un secteur donné. Il regroupe les institutions, les catégories socioprofessionnelles, et le marché. On peut assimiler l'espace professionnel à une organisation dans le cas où l'espace a des objectifs et des moyens qui lient un ensemble d'instances et acteurs constituant cet espace. L'objectif est de construire un ajustement de la formation et de l'emploi capable d'atteindre des objectifs socioéconomiques. Les moyens sont les registres d'action et les stratégies qui véhiculent des différentes logiques associées à ces registres d'action. L'espace professionnel devient ainsi « une arène de coordination »<sup>3</sup> dans la mesure où il y a une concrétisation des efforts de coordination sur le marché du travail.

Dans notre cas, l'espace professionnel est constitué d'un ensemble de composantes du secteur de l'artisanat à Marrakech qui agissent sur la formation et l'emploi.

#### **2- Les composantes de l'espace professionnel du marché du travail de l'artisanat à Marrakech.**

Ce sont les intervenants dans le secteur de l'artisanat agissant par une fonction de formation ou d'insertion, d'une manière directe ou indirecte.

Par une fonction directe on distingue : les entreprises, les ateliers de production et les coopératives artisanales, les centres de formation professionnelle publique, les écoles de formation privée, et les délégations des différentes ministères (délégation de l'artisanat, délégation de l'entraide nationale, ministère de la jeunesse et de sport...), qui interviennent par une fonction de formation des apprentis ou des élèves.

Par une fonction indirecte, les administrations interviennent dans le processus de formation, en veillant à l'application des lois et aux bonnes conditions de formation et de coordination. Ces administrations jouent le rôle d'un incitateur à la formation qui contrôle et encadre la formation. Comme exemples la province, la chambre de l'artisanat, les bazaristes, les institutions sociopolitiques « Le Mouhtassib et L'Amine ». (Voir annexe n°1).

### **Paragraphe 2 : Enjeux et coordination dans l'espace professionnel.**

L'espace professionnel du secteur de l'artisanat se caractérise par une multitude d'acteurs et d'intervenants. L'enjeu pour certains se trouve conditionné, par lien de coordination, à la réalisation et la concrétisation de l'objectif de l'autre. S'agit-il d'une déformation de la simple logique de coordination d'essence marchande à une logique de coopération dès lors que d'autres principes domestiques et civiques sont en jeu.

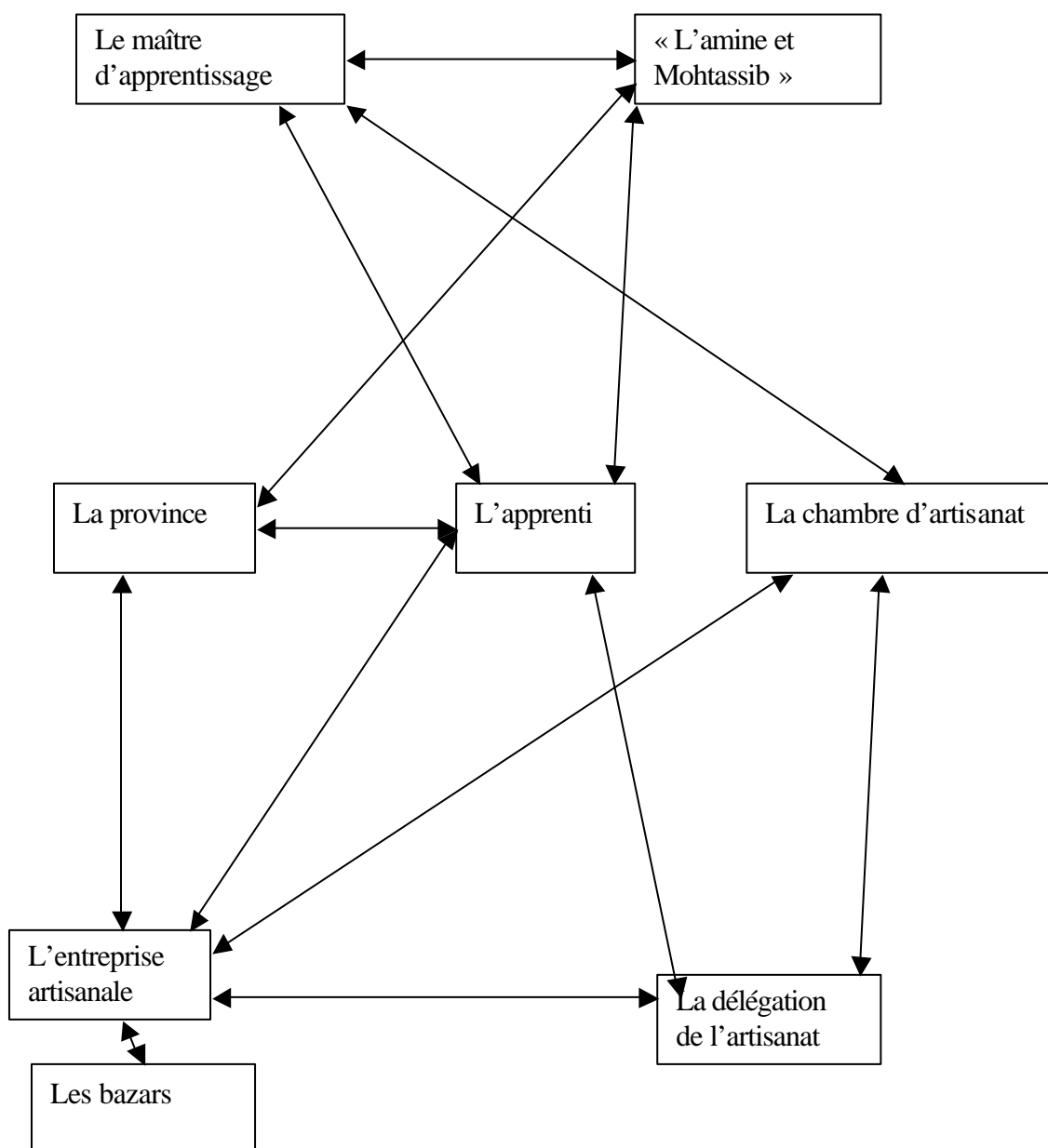
#### **2-1- La formation par apprentissage sur le tas.**

L'apprentissage sur le tas est une modalité de formation non diplômante. Il se caractérise par un partage de la formation informelle, puisque le lieu de production est au même temps lieu de formation.

Dans le cadre de l'apprentissage sur le tas, les intervenants sont multiples. Le schéma suivant montre la complexité de la composition de cette fraction de l'espace professionnel.

---

<sup>3</sup>En empruntant le mot de (Williamson1985) Cité in François Eymard- Duvernay 2002.



*Schéma 1 : Relations entre les opérateurs de l'apprentissage sur le tas.*

### **2-1-1-Analyse de la relation maître d'apprentissage – apprenti**

La formation dans le secteur de l'artisanat se fait par apprentissage qui exclut toute pédagogie ou méthode de formation. Cette dernière est acquise au gré du patron et grâce à la faculté d'observation et d'assimilation de l'apprenti.

Cette méthode d'apprentissage ou formation sur le tas est un mode de formation intimement lié au secteur de l'artisanat. Cette modalité traditionnelle de formation est régie par des relations particulières entre le maître artisan (Maâlem) et l'apprenti (Mtaâlem) où le premier dispose d'une large autorité et d'un pouvoir discrétionnaire sur le second<sup>4</sup>. Sur le plan personnel, l'apprentissage désigne l'acquisition et l'élaboration de nouvelles connaissances et

<sup>4</sup> M.Bougroum « Les déterminants du travail des enfants et la demande d'éducation non formelle au Maroc ». Formation et emploi 2002.

idées qui transforment la façon dont un apprenti perçoit, comprend ou applique. L'âge précoce de l'apprenti et la routine des tâches dote l'apprenti d'une grande maîtrise de la matière, tours de main et dextérité. C'est un processus qualifié d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme l'ignorance des apprentis en connaissances utiles et applicables dans le processus de production.

Le processus d'apprentissage<sup>5</sup> commence par l'observation de l'entourage, la localisation des outils, et machines... afin d'apprendre les différents noms désignant les produits et les matières premières utilisées ; comme première étape. Faire des petits services qui ne demandent pas de grandes réflexions sous la surveillance directe du maître d'apprentissage, en même temps 'faire les courses' en deuxième étape. La troisième étape qui est la dernière est la plus importante. Elle se caractérise par un apprentissage des processus de production et des méthodes utilisées ; une implication directe de l'apprenti et un partage de la responsabilité. L'apprenti commence à partager les tâches du travail avec les autres apprentis du même métier.

Inconsciemment l'apprenti commence par imiter ce qu'il observe. Il tient en compte l'échec et la réussite de son collègue pour ajuster ses comportements. Chaque participation à une expérience requiert des habilités professionnelles. Ces expériences constituent la base de chaque action délibérée par l'apprenti au cours de son travail.

L'apprenti est comme un récepteur, il doit être actif pour qu'il reçoive des connaissances théoriques pour les cumuler et les utiliser au cours du processus de production d'une manière pratique. « La formation des apprentis se présente comme une forme singulière de construction de la qualification qui, tout à la fois, améliore la formation et génère de l'expérience »<sup>6</sup>.

L'apprentissage dans le secteur de l'artisanat se caractérise par l'absence de durée fixe de formation, de rémunération fixe, ainsi que d'engagement écrit de formation entre les deux parties. Si l'exercice d'une profession était héréditaire, le jeune apprenti apprendrait le métier auprès de son père avant de lui succéder dans son atelier ou son unité de production, or nous trouvons aujourd'hui que si les apprentis n'ont pas seulement des relations familiales avec les patrons, ils ont en revanche d'autres relations : voisinage, amitié... ce qui renforce la notion de réseaux dans cette modalité de formation.

Or, au niveau de cette relation, et à partir des entretiens que nous avons faits avec les artisans, on constate que l'apprentissage sur le tas souffre de certains problèmes :

- L'entreprise domine absolument la formation pratique, l'absence du côté théorique engendre certaines carences au niveau de la qualité de la formation.
- Le niveau faible de formation des patrons et des maîtres d'apprentissage, puisque, dans la plupart des cas, ils ne dépassent pas le niveau primaire ; affecte la pédagogie et la méthode de transfert des connaissances professionnelles.

---

<sup>5</sup> Daniel GAONAC'H (1995) « Manuel de psychologie pour l'enseignement » Hachette L'observation de l'entourage et à l'intérieur de l'atelier pour rendre techniquement possible et opérationnelle cette observation et assurer une bonne lisibilité des actes d'apprentissage en respectant les exigences du travail collectif.

<sup>6</sup> Benoît Grasser et José Rose 2000 « L'expérience professionnelle. Son acquisition et ses limites à la formation. » Formation Emploi. n°71.

- L'absence de formation continue généralisée sur l'ensemble des artisans retarde la créativité artistique formalisée et limite l'importance de l'apprentissage sur le tas. De même cette absence entraîne un manque d'actualisation des techniques et procédés de production.
- Le nombre d'intervenants (patron, maître d'apprentissage et anciens apprentis) dans la formation peut être considéré comme un avantage et parfois un inconvénient. Un avantage s'il assure une diversification des connaissances, et un inconvénient lorsque les formateurs n'ont pas le même niveau de maîtrise du métier, ou niveau d'éducation générale.

### ***2-1-2-Relations de tutelle ou de parrainage.***

#### ***2-1-2-1- Relation chambre d'artisanat – entreprise (Apprenti).***

La chambre de l'artisanat est un organisme représentatif des artisans. Elle assure la coordination, la formation des artisans et la gestion des budgets de financement des opérations de formation en convention avec d'autres organismes comme le ministère d'Etat chargé de l'artisanat et le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

La représentativité des ateliers artisanaux dans la chambre est une relation exceptionnelle. En effet, cette relation s'inscrit dans une connotation politique que professionnelle. Le manque de collaboration entre les entreprises elles mêmes bloque la coordination voir la discussion des problèmes entre les représentants à la chambre.

Les représentants sont les artisans les plus aisés, des patrons qui ont de grandes affaires qui dépassent parfois le secteur de l'artisanat. Ils ne défendent que leurs propres intérêts et pas ceux des petits et moyens artisans. Ils ne réclament pas la généralisation de la formation continue des petits et moyens artisans et l'égalité des chances de participer aux foires nationales et internationales. Seuls les artisans en réseaux bénéficient des avantages octroyés par la chambre.

Ces artisans occupent une position dominante par rapport aux petits artisans. Ils imposent au groupe une représentation différente de celle de la réalité. La représentation des artisans n'est pas profitable pour les sous –groupes des petits artisans.

Cette représentation influe sur la façon de coordonner et d'agir avec les autres acteurs.

#### ***2-1-2-2-Relation délégation –unité de production artisanale.***

La délégation n'assure pas la formation continue, elle assure l'encadrement du secteur en tant que représentant du ministère de l'artisanat dans chaque région. Elle transmet et exécute les programmes et projets du ministère : formation des apprentis dans des centre de formation de la délégation, réglementation juridique et administrative (autorisations, crédits etc...). L'absence des cycles de formation continue des artisans provoque un cercle vicieux de connaissances traditionnelles. Cela influence et retarde le processus d'innovation dans une grande partie des branches d'activité et même entraîne des disparitions de quelques métiers qui se trouvent bloqués, sans l'apprentissage académique de nouvelles techniques. Comme exemple : les fabricants des selles<sup>7</sup> et des sacs traditionnels. Ainsi la formation sur le tas devient la véritable formation où l'expérience joue le rôle majeur de transmission des connaissances.

#### ***2-1-2-3- Relation province – entreprise.***

La province est l'organisme de tutelle de chaque secteur puisqu'elle présente le ministère de l'intérieur. La province veille à la marche normale du secteur par l'assurance de l'organisation

---

<sup>7</sup> Un seul sellier à Marrakech qui reste encore après intervention de la délégation pour former des jeunes dans ce domaine. La fabrication des selles nécessite l'intervention de plus de 8 artisans ; chacun intervient dans une tâche spécifique allant de préparation des tissu, broderie, fer forger jusqu'au dernière étape d'emballage de selles.

administrative des métiers (coopératives, associations...). Elle intervient dans le cas des conflits et des grèves .... Ou encore dans le cadre du travail des enfants moins de seize ans.

### ***2-1-3-Les relations d'interdépendance.***

#### ***2-1-3-1-Relation entre les unités de production informelles.***

Cette relation caractérise les unités de production du même secteur d'activité. En effet, les chefs d'ateliers discutent des problèmes qu'ils ont en commun. Les groupements d'ateliers se diffèrent de deux manières :

\*Le « Fendek » : groupement des ateliers d'un même métier qui se trouvent en médina (intra muros) se caractérisent par un rapprochement entre leurs ateliers et une même formation généralement sur le tas. (Utilisation collective des outils de production et entraide en cas de besoin de fond de roulement ou de financement).

\*Les ateliers de production extra muros, qui se caractérisent par une indépendance. Les chefs d'atelier sont des patrons dont les profils de formation sont différents. La relation entre eux est presque faible ou n'existe pas. Si dans la médina on trouve qu'une grande majorité des patrons a reçu une formation par apprentissage sur le tas, dans les unités de production extra muros on trouve plusieurs profils de formation (apprentissage sur le tas, formation privée et formation publique).

Aussi l'analphabétisme est un handicap qui bloque la relation entre les instances et les artisans : ces derniers ne reçoivent que très peu d'informations relatives aux foires, aux expositions, et aux systèmes de financement. Une grande part de la formation circulée par réseau et seules les personnes adhérentes au réseau en bénéficient. De même l'instauration d'un moyen de formation (lettres de formation, affichage à la délégation ou la chambre ...) se trouve limité pour deux raisons : la première est la méfiance des artisans par rapport à toutes les administrations et la sous-estimation du rôle de la chambre... la deuxième est le chevauchement de cette fonction avec le rôle de l'amine qu'était l'intermédiaire de formation des artisans de la branche d'activité où il est nommé.

#### ***2-1-3-2-Relation chambre d'artisanat- délégation.***

La chambre de l'artisanat et la délégation sont les opérateurs directs d'encadrement administratif juridique et économique du secteur. Au niveau de la formation par apprentissage sur le tas, ces opérateurs sont absents de la sphère de formation. Ils élaborent les conventions qui concernent la formation professionnelle des artisans et l'organisation des foires et des expositions aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. La chambre d'artisanat s'occupe de l'organisation tandis que la délégation s'occupe de l'enseignement et du contrôle des apprentis chez les artisans tuteurs désignés par la chambre.

#### ***2-1-4-Relation d'exploitation indirecte (Bazar –entreprise).***

Les bazars peuvent être considérés comme les seuls bénéficiaires des efforts de tous les acteurs sans intervenir par la moindre opération. Ils bénéficient soit directement par l'achat des produits artisanaux, soit indirectement par la sous-traitance. Les bazaristes et antiquaires sont les monopoleurs d'une grande partie du commerce des produits artisanaux dont ils accaparent une grande valeur ajoutée. Ils se concentrent en grand nombre dans la médina, et présentent l'exemple des intermédiaires qui profitent le plus du secteur de l'artisanat.

La fonction principale d'un Bazariste, est de vendre tous les produits artisanaux. Son magasin de vente regroupe tous les produits artisanaux de la plupart des branches d'activité. Selon la taille, on distingue le bazar d'une grande maison. La différence entre les deux c'est que le bazar est une boutique où il y a divers produits artisanaux, alors que la grande maison comme son nom l'indique est une grande maison utilisée comme boutique de vente des produits

destinés aux touristes étrangers. Ces maisons se trouvent principalement à la médina, leurs fournisseurs sont :

- 1- Les artisans chefs des ateliers de production ;
- 2- Les artisans à domicile.

Ces deux premiers produisent et vendent des produits aux bazars soit d'une manière directe comme à un client simple, soit par commande. Dans la plupart des cas, ils font recours à la sous-traitance. Cette modalité de transaction se fait dans les ateliers spécialisés de production, qui ont des relations commerciales avec les bazars et produisent aussi pour les particuliers. L'autre cas de sous-traitance sont des artisans, des jeunes ou des femmes qui travaillent à domicile. (Des apprentis qui ont leur propre matériel de production, ils travaillent parfois dans des ateliers artisanaux et parfois pendant la nuit et les jours fériés).

Les bazaristes se réfèrent à la sous-traitance pour les avantages<sup>8</sup> en termes de coûts et des profits qu'elle présente. Le paiement se fait par pièce produite.

- 3- Les bazaristes intermédiaires ou ambulants. Ils sont de deux types :

- \* Les intermédiaires qui achètent les produits artisanaux d'antiquité dans les villages et les douars des vallées de l'atlas. Soit ils vendent directement aux bazars ou aux grandes maisons d'antiquité, Soit indirectement aux autres professionnels privés qui vendent à leurs tours aux propriétaires des maisons d'antiquité.

- \* Les bazaristes qui importent les produits artisanaux d'autres pays comme la Mauritanie, l'Algérie, le Niger, la Turquie et l'Inde.

La multiplicité des intervenants dans ce circuit entraîne une augmentation des prix des produits artisanaux ; ce qui signifie l'augmentation de la marge bénéficiaire pour le bazariste au détriment des artisans qui vendent au début de la chaîne. Le bazariste tire bénéfice de la formation d'une manière indirecte par la sous-traitance.

## **2- La formation professionnelle par apprentissage. (Apprentissage professionnel).**

La pratique générée de l'apprentissage professionnel permet d'accroître les compétences initiales et d'opérationnaliser les acquis scolaires ou théoriques, puisque ce type de formation exige une formation initiale. Cette formation constitue une base de l'apprentissage. Elle le facilite et le rend mieux adapté à chaque situation de travail. On peut considérer la période d'apprentissage comme concrétisation des normes et règles acquises pendant la formation théorique.

L'apprentissage professionnel est un mode de formation instauré par la loi 12-00 dans le domaine de l'artisanat. Il permet l'adaptation de l'apprenti aux différentes situations de travail. C'est un moyen d'implication des entreprises dans la création des compétences et des qualifications dans le domaine de l'artisanat.

Au niveau de cette modalité de formation, nous prenons comme exemple deux types de formation selon les directions qui l'organisent. Un apprentissage organisé par la délégation de l'artisanat et celle de l'entraide nationale. L'objectif principal de la première modalité est de protéger les activités en disparition comme le patrimoine artisanal<sup>9</sup> du pays. La deuxième

---

<sup>8</sup> Exemple 1: les produits en fers forgé (ex: lampe à peau): (1) les forgerons fabriquent les produits en fer forgé selon le modèle demandé, en grande quantité. (2) D'autres artisans qui travaillent le cuir les entourent avec de la peau. (3) Des femmes les décorent avec le henné. Chaque artisan de la chaîne perçoit son paiement à la pièce. Le travail des apprentis qui travaillent dans le bazar consiste à vernir les produits pour les rendre brillants.

Exemple 2: travail du bois (ex: produit de thuya): Le bazariste achète le bois aux jeunes boisseliers qui fabriquent des produits de leurs conception ou selon des modèles nouveaux. Les artisans produisent pour les bazaristes qui payent mieux et respectent les délais de paiements.

<sup>9</sup> Bulletin interne de 1998-1999 chambre de l'artisanat de Marrakech.



modalité est instaurée pour le développement professionnel des femmes, leur insertion dans le milieu du travail et de lutter contre la pauvreté dans le milieu urbain, ce par la maîtrise d'un métier dans les domaines du textile, broderie.... Après le succès de cette modalité il y a généralisation sur d'autres métiers masculins.

## **2-1- Modèle de la délégation de l'artisanat.**

### **2-1-1- Organisation et déroulement de la formation.**

#### *2-1-1-1-Présentation de la formation.*

L'apprentissage professionnel au niveau de l'artisanat concerne seulement les métiers de production artisanale (les six secteurs : textile, bois, métaux, terre, cuir, divers).

Parmi les conditions d'admission au diplôme de spécialisation professionnelle, l'apprenti doit être âgé plus de 15 ans avec un niveau de scolarité qui dépasse la 6<sup>ème</sup> année du cycle fondamental.

La formation est de deux années, mais peut être effectuée sur trois ans selon la difficulté du métier.

L'apprenti passe quatre jours de formation chez l'artisan, et le 5<sup>ème</sup> jour au centre de formation à la délégation ; environ 80% en formation pratique et au moins 10% de formation théorique générale et technologique<sup>10</sup>.

Tableau n°1. Les matières de cette formation sont :

Métier	Matière	Heure
Tous les métiers de l'artisanat de production.	La théorie professionnelle	1
	la comptabilité	1
	Droit de travail	1

Source : Centre de formation par apprentissage. Délégation de l'artisanat Marrakech.

La norme au niveau de ce type de formation est que le stagiaire doit passer un jour de formation théorique (8 heures) au centre de formation à la délégation de l'artisanat. Or vue la non disponibilité des salles de formation comme des formateurs ainsi qu'en raison du nombre élevé des inscrits, la durée est fixée à trois heures.

Tableau n°2. La masse horaire par formation :

Nombre d'heure par formation	Nombre d'heures par an
Formation théorique	108
Formation pratique	1151

Un examen est organisé à la fin de chaque trimestre ce qui donne au total 3 examens par an. L'année scolaire est suivie d'un mois de vacances (le mois d'août).

Quant au tuteur, à l'entreprise ou maître d'apprentissage les conditions pour effectuer cette formation sont :

- Être âgé de plus de 20 ans.
- Doit être tuteur un formateur en entreprise.
- Être digne de moral et de respect.

Or ces conditions ne sont pas objectives car un apprenti peut être plus âgé que le tuteur ce qui engendre des problèmes de suivi et de contrôle, ce qui provoque une élimination des conditions professionnelles de la formation dans l'entreprise. La troisième condition est floue et même difficile à connaître car au niveau du contrat d'apprentissage le casier judiciaire n'est pas demandé.

#### *2-1-1-2-Contenu de la formation.*

<sup>10</sup> Loi 12-00 de l'apprentissage. Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle.

Puisque l'apprenti passe 4 jours sur 5 dans l'entreprise, c'est l'entreprise qui se charge d'assurer la formation pratique, alors que le rôle de la délégation n'est que complémentaire. Théoriquement le rôle des formateurs est de combler les lacunes de la formation en entreprise, or au niveau des unités de production nous trouvons plusieurs spécialités et activités artisanales ce qui devient difficile à suivre pour les formateurs de la délégation.

La formation pratique se transforme en travail direct, après une adaptabilité de l'apprenti au rythme des autres travailleurs déjà présents dans l'entreprise.

La formation dans le centre d'apprentissage est une formation technique puisque ce sont des techniciens qui l'assurent. Cette formation a pour objectif la manipulation d'outil et de machines existantes au centre et des procédés de production.

#### *2-1-1-3- Financement de la formation.*

Le financement se fait dans le cadre d'une convention signée par la chambre d'artisanat, le secrétariat d'Etat chargé de l'artisanat et celui de la formation professionnelle et de l'emploi. Cette convention établit le programme, les modalités de contrôle, le suivi, désigne les formateurs, et précise le budget global de ces opérations.

Les opérateurs de formation et le chef de centre d'apprentissage établissent le budget de formation, qui doit être approuvé par le délégué de l'artisanat.

Les maîtres d'apprentissage s'engagent à donner une bourse pour encourager les stagiaires ; en réalité il est rare que les stagiaires perçoivent des indemnités. De même, pour encourager les artisans à bien collaborer avec les stagiaires, le ministère a prévu des mesures incitatives selon la loi 12-00:

- L'exonération de l'allocation accordée par l'entreprise au stagiaire, de la taxe de la formation professionnelle et des charges sociales (en principe un stagiaire sous statut scolaire non assujéti au régime de la caisse nationale de sécurité sociale). En revanche, Pour les très petites entreprises, généralement informelles il n'y a pas de régime de sécurité sociale.
- Parmi les incitations financières on trouve aussi l'octroi d'une prime mensuelle aux entreprises.
- L'octroi d'une prime de fin de formation.
- Dispense de souscription de l'assurance des stagiaires contre les accidents du travail (assurance acquitté par l'Etablissement de formation.)
- Contribution aux frais de formation (matière d'œuvre et outillage) et aux frais d'encadrement.
- Achat de plaques pour identifier les entreprises formatrices et de blouses pour les apprentis et les maîtres d'apprentissage.
- Prime mensuelle aux apprentis nécessiteux.

#### *2-1-1-4- Pédagogie de la formation*

La formation théorique est en relation directe avec le métier pratiqué.

Les formateurs effectuent le contrôle et le suivi mensuel à tous les apprentis. Ce contrôle porte sur : Les aptitudes, Le travail, L'adaptation, L'assiduité.

Chaque mois le maître d'apprentissage doit fournir au formateur de l'artisanat des informations sur les absences, les jours fériés et les vacances, et la qualité de la formation qu'il donne au stagiaire.

C'est une forme directe de contrôle afin de donner une formation théorique et pratique de haut niveau. Le maître d'apprentissage doit montrer au stagiaire ce qu'il n'a pas encore vu dans le centre. Le formateur contrôle les axes de formation ; lors de la visite mensuelle il s'informe sur ce qu'est donné aux stagiaires comme séance de travail utile et non utile.

La loi 12-00 prévoit une durée de formation au maître d'apprentissage tuteur au niveau de la pédagogie à suivre pour bien assurer une formation pratique de haut niveau.

#### 2-1-1-5-La coordination de la formation.

Afin d'assurer la continuation de la formation une commission regroupe :

- Le Délégué général de l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT),
- Le Délégué général de l'artisanat,
- Le Directeur de l'OFPPT,
- Le Directeur de la chambre de l'artisanat,
- Le Président de la chambre,
- Le Représentant de chaque secteur de l'artisanat.

Cette commission se réunit chaque trois mois pour l'évaluation du travail. Cela porte sur les problèmes rencontrés lors du programme de formation : absentéisme des apprentis et des tuteurs. Le contrôle par les formateurs des apprentis, le paiement des artisans et les indemnités.

Ce type de coordination n'assure pas des opérations de suivi d'insertion des jeunes. De même les centres de formation n'ont jamais fait des enquêtes de ce genre pour savoir la validité des opérations. Leur objectif est d'assurer la formation des groupes de stagiaires (aspect quantitatif). Leur fonction s'arrête à l'obtention des diplômes.

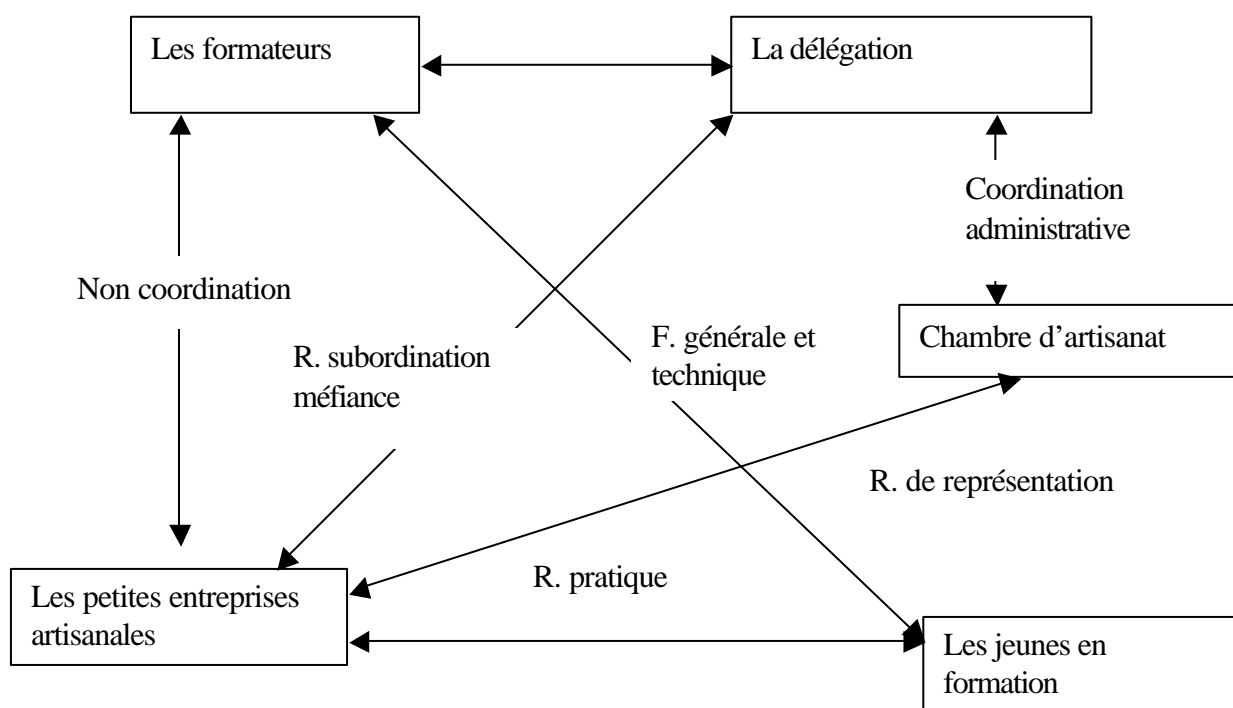


Schéma n°2 : Relations entre les opérateurs de la formation par apprentissage professionnel.

#### 2-1-2-Relation maître d'apprentissage- stagiaire

- Les artisans n'ont pas un programme de formation préétabli. Ils commencent l'enseignement sans planning et sans pédagogie. C'est l'entreprise qui possède la maîtrise des apprentissages dans laquelle chaque stagiaire passe une grande partie de sa formation.

- La relation des stagiaires sur le tas avec le maître d'apprentissage se caractérise par une certaine hiérarchie et le respect ce qui force les stagiaires à ne pas manifester leur colère face aux comportements incorrects du patron ou de maître d'apprentissage. Ce constat engendre des abandons en cours formation sans que les formateurs encadrants n'en connaissent les causes.
- Dans la plupart des cas le maître d'apprentissage est le patron de l'atelier. A cause de son indisponibilité totale, le patron confie la formation à d'autre même stagiaire, ce qui engendre une déviation de la formation. Et plusieurs formateurs signifient plusieurs méthodes et plusieurs pédagogies...
- Le maître d'apprentissage doit être au courant de la progression réalisée au centre d'apprentissage pour pouvoir adapter le cours théorique et technique, or cette relation est loin d'exister dans la réalité. Ceci montre le genre de la relation entre l'entreprise et la délégation ; une relation d'indépendance plus que de complémentarité.
- Une partie des maîtres d'apprentissage qui ne sont pas bien impliqués dans le processus de formation, ne s'intéressent qu'aux indemnités.

#### ***2-1-3-Relation formateur -stagiaire.***

- La relation de formation se base sur des matières générales (droit du travail, ...), mais l'absence des nouvelles matières (informatique, marketing, gestion ...) qui sont utiles au développement du secteur, peuvent influencer la qualité de la formation.
- Une visite de contrôle et de suivi par mois est insuffisante pour bien coordonner les trois parties (stagiaire, maître d'apprentissage, et formateur).
- Le problème de la délinquance juvénile présente un vrai problème que le formateur à la délégation doit prendre au sérieux.
- Absentéisme des stagiaires pendant le 5<sup>ème</sup> jour, le maître d'apprentissage l'exploite souvent le vendredi et parfois le week-end. Le maître d'apprentissage n'admet pas encore les objectifs du programme de formation par apprentissage.

#### ***2-1-4-Relation formateur –maître d'apprentissage.***

- La relation entre la délégation et les artisans est une relation de méfiance, les artisans considèrent que tout acte professionnel (visite ou enquête...) est source indirecte de collecte d'impôts et taxes.
- S'il y a complémentarité entre la formation théorique et technique de la délégation et la pratique au sein de l'entreprise, il faut avoir une coordination entre les techniciens de la délégation et les tuteurs au niveau de la formation en entreprise. Cette relation doit être plus formalisée et plus régulière car le stagiaire passe une grande partie de formation à l'entreprise ; cette formation doit être guidée par les techniciens du centre d'attache pour qu'il y est une complémentarité efficace entre les deux formations ce qui n'est pas le cas. Le manque de coordination sur les différentes étapes de formation entraîne des répétitions et de pertes de temps.
- On ne peut pas contrôler un travail qui n'a pas de support. La plupart des artisans sont analphabètes ; ils font des séances de formation aléatoires et qui restent liées à la demande des produits artisanaux. Ceci peut être expliqué par le fait que la délégation ne donne pas des indemnités sur les objets utilisés et les produits défectueux.
- Le retard des paiements des primes aux artisans pose un point d'interrogation sur la relation et le degré d'implication de la délégation. De plus le non paiement des indemnités sur les produits et les matières utilisés n'encourage pas les artisans à mieux impliquer les stagiaires dans le processus de production.

## **2-2-Modèle de la délégation de l'entraide nationale.**

Le modèle de la formation par apprentissage du ministère de l'entraide nationale est régi par la même loi (loi n°12-00). Or ce modèle diffère selon l'activité du ministère, la formation des formateurs et la logique d'action du chef du centre d'apprentissage.

### **2-2-1- Pédagogie et organisation.**

La formation commence par une phase de pré- apprentissage étalée sur trois mois avant de commencer la formation dans l'entreprise. Le déroulement de la formation se fait sur 36 heures par semaine ; 16 heures de formation générale et 20 heures de la formation pratique. Cet horaire diffère selon les métiers.

Tableau n°3. Les heures de formation théorique et pratique se présentent comme suit :

Formation générale	Horaire	Formation technique	Horaire
Technologie professionnelle.	4	Dessein industriel ou traçage.	4
La vie active. (français, législation et droit de travail)	4	Calcul professionnel	4

Source : Direction de centre d'apprentissage de l'entraide nationale. Marrakech.

Tableau n°4. La masse horaire se présente comme suit :

Nombre d'heures par formation	Nombre d'heure par trois mois.	Nombre d'heures pendant 6 mois	Nombre total de formation
Formation théorique	192	192	384
Formation pratique	192	768	960

La formation se fait sur une année à deux selon la difficulté du métier. L'objectif pour le stagiaire est de trouver une embauche par l'intermédiaire du stage, et c'est pour cette raison que les formateurs insistent beaucoup sur la formation pratique chez l'artisan.

### **2-2-2- Les problèmes de ce modèle de formation.**

Les formateurs ont un niveau de qualification faible. Dans la loi qui régit l'apprentissage, il est prévu d'organiser des cycles de formation continue au profit des formateurs. L'organisme formateur est l'OFPPPT. Rares sont les formateurs qui ont bénéficié de ces cycles de formation.

La formation au niveau de l'artisanat touche les métiers dont la plupart sont en voie de disparition, ce sont pas des métiers porteurs en main d'œuvre. L'objectif de l'apprentissage est différent d'un modèle à l'autre. Pour les centres de l'artisanat l'objectif est de former un artisan moderne, utilisant des moyens et méthodes de gestion modernes, on trouve cet objectif absent pour les responsables de la formation organisée par l'entraide nationale, et pour le chef de centre d'apprentissage l'objectif est d'insérer le stagiaire chez le maître d'apprentissage c'est-à-dire dans l'entreprise où il a effectué son stage.

Quant à la durée de deux ans même trois ans est suffisante pour former le stagiaire et nouer une relation professionnelle qui permet au patron d'être convaincu de l'embaucher. Indirectement cela permet d'innover les méthodes d'insertion ; de briser les méthodes traditionnelles basées sur l'insertion par les réseaux sociaux.

Les deux modèles souffrent d'un manque d'indemnisation et de motivation pour les formateurs, surtout dans les déplacements, ce qui influence la participation des formateurs dans les formations à venir. La qualité de la formation des formateurs n'évolue pas avec le développement des métiers et branches d'activité à cause du manque de formation continue.

De même les séminaires de formation ne sont pas ouverts à tous les formateurs ; les chefs des centres sont les plus favorisés à assister.

Au niveau de la formation par apprentissage professionnel, l'existence d'un problème doit faire appel à l'intervention d'une personne encadrante or, aucun n'agit dans ce sens. Ex : un grand nombre d'apprentis quittent la formation et aucun responsable n'intervient pour connaître les causes de l'abandon. L'administration ne cherche pas les causes pour y remédier, ce qui signifie qu'elle ne peut pas développer *un système de correction et d'apprentissage*<sup>11</sup> qui sera utile pour les expériences à venir.

L'absence d'un système de motivation/incitation entraîne une faible implication des apprentis ce qui explique un peu les raisons d'abandon de la formation. Plusieurs opérateurs proposent de donner une bourse de formation aux apprentis au lieu de 250Dh au tuteur dans l'entreprise.

### **3- La formation professionnelle de l'OFPPT. (Voir encadré n°1)**

#### ***3-1- Missions et objectifs de l'OFPPT.***

L'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail est un organisme de formation qui assure plusieurs modalités de formation : résidentielle, alternance et par apprentissage. Depuis sa création, il est investi d'une mission de développement de la formation professionnelle et de son adaptation aux besoins de l'économie nationale. Ainsi l'office s'est engagé à assurer les missions suivantes :

- Former une main d'œuvre qualifiée répondant aux besoins économiques du marché du travail ;
- Assurer le perfectionnement et la reconversion professionnels des travailleurs et développer l'assistance aux entreprises dans ces domaines.
- Adapter constamment les actions de formation aux exigences du monde du travail en termes d'effectifs à former, des profils de contenus, de moyens et de méthodes de formation.

Dès la réforme de 1984 l'office a connu un important développement et s'est trouvé investi de nouvelles missions<sup>12</sup> :

- Favoriser la prise de conscience du rôle déterminant du facteur capital humain dans le développement et la compétitivité de l'entreprise ;
- Associer les employeurs aux processus de formation par une participation directe aux différents cursus de formation.

Dans chaque modalité de formation, nous distinguons entre quatre niveaux de formation :

Niveau spécialisation, qualification, technicien et technicien spécialisé.

Encadré n°1 : l'OFPPT : Organisation et formation professionnelle.

---

<sup>11</sup> Laurent Thévenot et O. Favreau « Règles coordination et apprentissage. Relation de trois théories institutionnalistes de l'entreprise (Doeringer et Piore, Williamson Aoki) communication au 4<sup>ème</sup> colloque de l'association Marseille 19 20 septembre

<sup>12</sup> Carte de la formation professionnelle 2004/2005. OFPPT.

public, créé par Dahir portant loi n ° 1-72-183 du Mai 1974, l'OFPPPT est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Le budget de fonctionnement de l'OFPPPT provient de ses recettes qui sont constituées essentiellement de la taxe de la formation professionnelle (T.F.P.) mise à la charge des entreprises privées et qui a été étendue aux établissements publics à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1996. Les établissements de l'OFPPPT repartis à travers le Maroc se composent de 47 Instituts Supérieures de Technologie Appliquée (ISTA), de 30 Instituts de Technologie Appliquée (ITA), 91 centres de qualification professionnelle (CQP) et 18 centres de formation professionnelle (CFP). Il a pour vocation d'élaborer et de réaliser des plans de formation professionnelle initiale des jeunes, de formation continue des travailleurs et d'assistance aux entreprises dans le cadre de la promotion du travail.

Organes de direction et de gestion<sup>13</sup>.

#### ? - Le conseil d'administration

Organisme à gestion tripartite, l'OFPPPT est administré par un conseil d'administration de 28 membres dont la moitié représente l'Etat et l'autre moitié représente, à égalité, les employeurs (7) et les travailleurs (7). Le conseil d'administration représente l'instance de décision de l'OFPPPT il est présidé par le Ministre en charge de la formation professionnelle.

#### ? - Le comité de gestion

A composition tripartite également, le comité de gestion est chargé de suivre la gestion de l'office et régler les affaires essentielles qui concernent son fonctionnement et pour les quelles il reçoit délégation du conseil.

#### ? - La structure organique.

La structure de l'OFPPPT comprend des entités centrales et 10 délégations régionales.

Afin d'assurer des liens permanents avec les milieux professionnels concernés et garantir l'ouverture nécessaire sur le monde de travail, l'OFPPPT joue un rôle prédominant au sein des structures de concertation à l'échelon national et local . ces structures sont :

#### ?-La commission nationale de formation professionnelle (C.N.F.P)<sup>14</sup>.

Elle regroupe l'ensemble des partenaires de la formation, publics et privée. La CNFP adopte, annuellement, la carte de formation professionnelle ainsi que les projets de lois de finance du secteur, procède à l'évaluation du fonctionnement du système de formation en définit les perspectives de son évolution.

#### ?- Les commissions provinciales de formation professionnelle (C.P.F.P.).

Elles constituent le lieu de concertation regroupant les partenaires locaux de la formation. les CPFP proposent les mesures de développement e d'adaptation du système au niveau local, sur les plans quantitatif et qualitatif.

#### ?- Les comités de perfectionnement (C.P.).

Créés au niveau des établissements de formation, ils regroupent les représentants de l'environnement immédiat de ces établissements. Présidés par les employeurs locaux, ces conseils s'intéressent, facilitent l'organisation des stages pratiques en entreprises au profit des stagiaires, participent aux examens de fin de formation et favorisent l'insertion professionnelle des lauréats de la formation.

#### ?- Les comités techniques de suivi (CTS).

Ils regroupent des professionnels des secteurs et participent à la gestion quasi-quotidienne des établissements spécialisés créés dans le cadre des formations contractualisées avec les associations professionnelles. les CTS remplacent les CP dans le cas de ces établissements spécialisés.

Le tableau suivant montre l'évolution de l'effectif des stagiaires et des lauréats de la formation professionnelle publique au Maroc (niveau qualification).



### 3-2-Présentation de la formation.

Nous avons pris l'exemple de la formation alternée d'un institut de technologie appliquée. Cette modalité de formation regroupe à la fois une partie théorique, avec des applications techniques au sein des ateliers du centre de formation et une partie pratique. Dans la partie théorique nous trouvons une formation générale : notion d'entreprise, communication et langues vivantes, notion des pratiques de gestion et informatique, et une partie en relation avec la spécialité choisie.

La partie technique est assurée dans les ateliers du centre par les formateurs de l'office.

Tableau n°5. La masse horaire de la formation résidentielle (Ex : coupe et couture):

Nombre d'heures par formation	Masse horaire de formation
Formation théorique	272
Formation technique	2 38
Formation pratique	840

Source : Direction de la formation professionnelle. Rabat « Répertoire des formations. Niveau qualification » 2000.

Tableau n°6. La masse horaire de la formation alternée. (Ex : Réparation Auto).

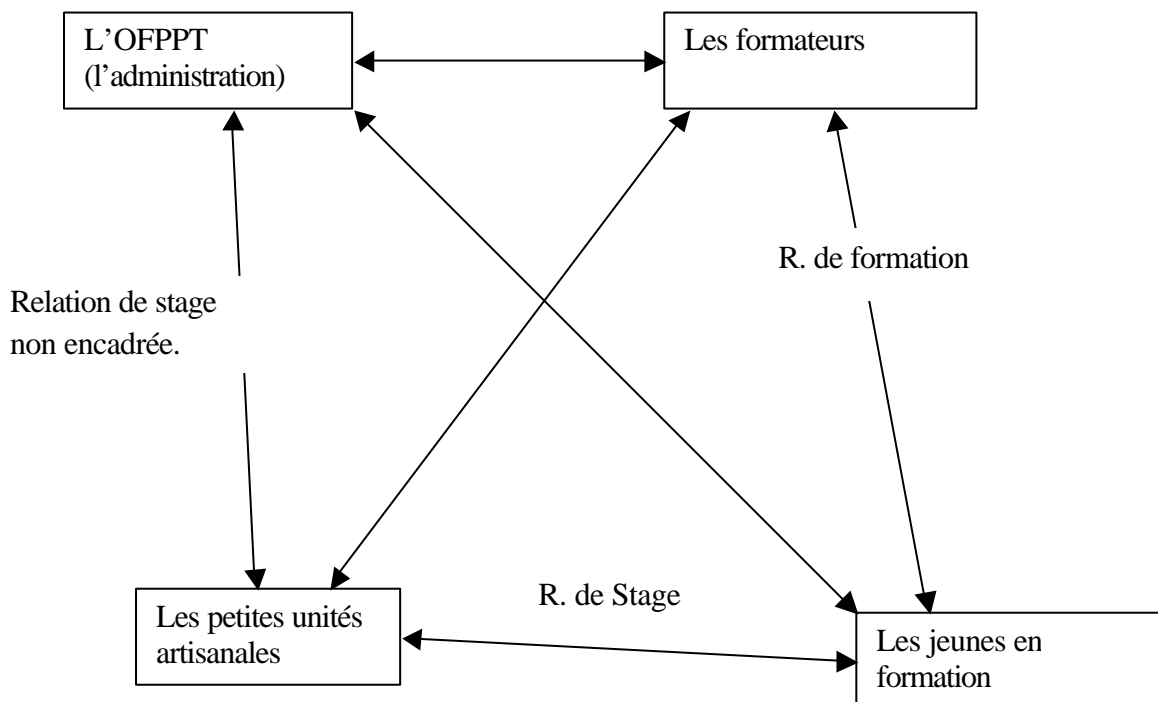
Nombre d'heures par formation	Nombre d'heure	Masse horaire de formation
Formation théorique	14	552
Formation technique	16	624
Formation pratique	40 h de stage\s pendant 4 mois	640

Source : Institut de Technologie Appliquée Marrakech

Pendant la période de stage, l'élève passe un jour d'étude dans le centre de formation. A la fin de chaque année, l'élève doit effectuer un examen de connaissances théoriques et pratiques pour valider le diplôme.

Les deux exemples montrent l'importance de la partie technique et pratique dans les deux formations. Le directeur de ITA confirme l'idée que l'objectif des formations est la production industrielle. Ce qui renforce cette idée lorsque on trouve que la plupart des formateurs sont des ingénieurs d'application dans les domaines de formation technique. Le directeur de l'institut ajoute que cela n'empêche pas de motiver les lauréats de créer leurs propres unités de production s'il ont les moyens financiers.





*Schéma n°3 : Relations entre les opérateurs de la formation professionnelle publique.*

### **3-3-Relation élève – OFPPT.**

Durant la formation, ce n'est pas l'entreprise qui s'occupe de la formation pratique, mais le centre d'apprentissage à l'OFPPT qui joue davantage le rôle d'une école où il y a à la fois formation technique et théorique. L'entreprise n'est considérée –par l'intermédiaire du stage – que comme lieu d'application concrète des règles théoriques enseignées dans le centre. En revanche les élèves qui ont reçu une formation en arabe, le premier problème rencontré lors de l'admission est celui de la langue (bilinguisme faible). Les élèves rencontrent alors des difficultés de suivre la formation puisque toutes les matières sont en langue française (Problème d'adaptation).

Aussi les élèves souffrent du comportement de certains formateurs (sévérité). De plus l'existence de différents profils de formation dans un même niveau pose problème puisque cela signifie une non homogénéisation du groupe.

### **3-4-Relation Elève –Entreprise**

Dans le cas de la formation résidentielle et vers la fin de chaque année, l'élève effectue un stage allant de un à deux mois dans une entreprise. Ce sont les élèves qui cherchent l'entreprise accueillante selon la spécialité, et en cas d'échec c'est le centre qui s'en occupe par l'intermédiaire du responsable des stages. Le problème rencontré au niveau de cette relation c'est que l'encadrant ne fait pas de visite régulière de suivi et de contrôle aux élèves ; tout comme dans le cadre de la formation alternée. Les élèves souffrent d'une absence de coordination entre les formateurs et les tuteurs en entreprise. Et alors les chefs des services sous-estiment la formation des stagiaires. Ces derniers choisissent des rapports de stage selon les services où ils sont placés et où il y a des bureaux vides à combler et non selon les problèmes de l'entreprise.

### **3-5- Relation OFPPT – Entreprise.**

Les opérateurs de formation devront effectuer des visites auprès des entreprises de formation pour faire le point sur les problèmes rencontrés par les élèves et assurer le suivi de leur formation à l'intérieur de l'entreprise.

Dans l'absence des motivations et des indemnités de déplacement, le suivi et le contrôle deviennent une opération lente et non motivante. L'objectif se résume alors seulement à effectuer l'opération et remplir le livret de suivi.

#### **4-Modèle de la formation professionnelle privée.**

##### **4-1- Le secteur de la formation privée au Maroc.**

Le secteur de la formation professionnelle privée au Maroc se caractérise par :

- 1- Une dépendance à l'égard du marché de l'emploi : la création d'une école privée se fait normalement sur la base d'une étude de marché afin d'identifier la demande concernant les filières de formation et l'évaluation des besoins du marché en main d'œuvre opérationnelle. Ainsi le promoteur analyse les points suivants :

\*L'existence d'un besoin réel de la formation sur le marché du travail.

\*L'existence d'un intérêt pour cette formation de la part des candidats potentiels tenant compte d'un certain nombre de critères liés, entre autres, au profil demandé, aux conditions d'accès à la formation, à la durée, aux compétences visées, etc. ;

\*La dimension du projet en terme de coût financier et humain de cette formation en tenant compte des objectifs escomptés par le promoteur et des exigences matérielles et humaines de cette formation (personnes à recruter et à former, locaux à aménager, capitaux à investir...)

\*Le rapport qualité /coût de la formation : est défini en relation avec le positionnement de l'école compte tenu de sa stratégie et du système de valeurs de son dirigeant ; la concurrence sur le marché de la formation et les prix qui y sont généralement pratiqués et le coût matériel de la formation : charges d'honoraires des formateurs, charges d'exploitation...

- 2- Un objectif de la rentabilité économique du propriétaire de l'école.

L'objectif du chef de l'établissement est de rentabiliser l'investissement dont il est engagé. Cela dépend des inscrits aux branches de formation et de la compétitivité de l'école qui à son tour dépend de la crédibilité de la formation et l'utilisation des moyens d'une manière optimale. Dans la plupart des écoles privées de formation on trouve plusieurs formations en cours. En plus concernant les diplômes en préparation on trouve plusieurs activités proposées (cours de renforcement, cours de langues, formation continue...).

##### Encadré n°2

Le secteur de la formation professionnelle privée occupe une place importante à côté des organismes publics et participe d'une manière active à la réalisation des objectifs de la formation professionnelle au Maroc. Elle est régie depuis l'année 2000 par les dispositions de la loi 13/00 portant statut de la formation professionnelle privée. La charte nationale de la formation et de l'éducation a placé le secteur de la formation professionnelle privée comme partenaire de l'Etat en matière de formation des compétences et de valorisation des ressources humaines.

La formation professionnelle privée intervient avec 1610 établissements au profit de 64336 stagiaires au titre de l'année 2002-2003<sup>15</sup> et concentre ses activités sur le secteur de l'artisanat (artisanat de service) et le tertiaire.

Evolution des lauréats par niveau de formation :

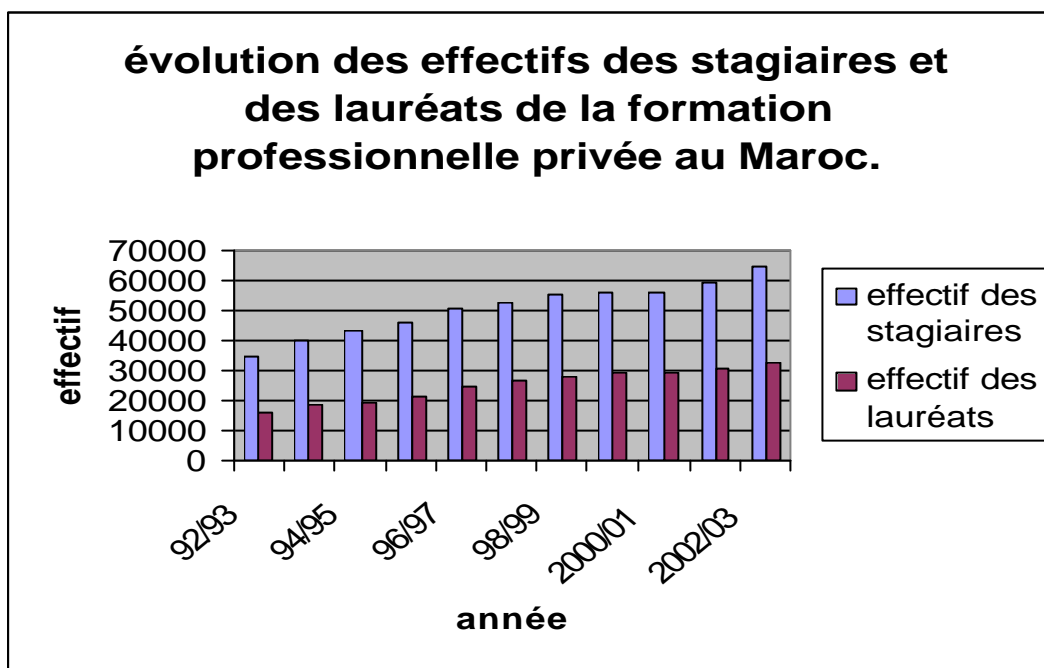
Niveau /année	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03
Spécialisation	9179	10005	10371	11035	11364	11874
Qualification	9079	8848	8833	8399	7897	7814
Technicien	8357	8030	8754	8590	9621	9966
Technicien spécialisé	607	758	1165	1224	1952	2723
total	27222	27641	29123	29248	30834	32377

Source : « La formation professionnelle en chiffre 2003/2004 » ministère de l'emploi et de la formation professionnelle.

La lecture du tableau montre des effectifs élevés des lauréats de la formation professionnelle privée. Le nombre élevé au niveau spécialisation s'explique par :

- 1- Taux d'abandon scolaire élevé au niveau de la formation générale.
- 2- La formation professionnelle privée se présente comme une formation de deuxième chance.

Le graphique suivant montre l'évolution des effectifs des stagiaires et des lauréats (tout les niveaux).



Source : « La formation professionnelle privée » document d'information, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (2002/2003).

La grande différence entre l'effectif des inscrits et des lauréats peut être expliquée par un taux élevé de rupture au cours de la formation. Le taux d'échec de la formation professionnelle privée est très faible par rapport à la formation professionnelle publique.

#### **4-2- Organisation de la formation professionnelle privée.**

L'organisation de ce type de formation est sous le contrôle direct de la délégation de la formation professionnelle et de l'emploi. Cette dernière fixe les horaires, la répartition des matières ..., inspecte les locaux et juge l'aptitude d'exercer ou non la formation. Les exigences professionnelles sont les mêmes que celles de la formation professionnelle publique.

Les moyens de formation sont à la charge de l'investisseur qui s'engage et présente un programme détaillé et une liste des formateurs avec les profils requis.

Exemple de la qualification coupe-couture de l'école privée Ennakhil. (Durée de formation : deux ans).

Tableau n°7. Matières de formation et masse horaire.

Matière	Heure par semaine	Masse horaire annuelle.
Coupe	2	72

Modélisme	2	72
Informatique	2	72
Droit de travail	2	72
Communication et langues	1	36
Travaux Pratiques	16	576
Deux mois de stage	--	320

Source : Direction de l'école Ennakhil.

Au niveau de la formation professionnelle privée, la direction joue le rôle de coordinateur entre les stagiaires, les formateurs et les entreprises du stage. On distingue entre trois niveaux des controverses :

A- Au niveau des stagiaires :

Plus le paiement des cours de formation, les stagiaires achètent quelques moyens personnels de production (tissus dans le cas du textile, séchoir en cas de coiffure). Quant à la qualité de formation, la langue de formation (français) pose problème lorsque le stagiaire a un faible niveau de formation générale.

B- Au niveau des formateurs :

La plupart des formateurs sont des vacataires. Ils ne reçoivent leurs paiements que sur les heures de formation. Ils ne sont pas impliqués directement dans les stratégies du développement de l'établissement.

C- Au niveau des responsables :

Dans la plupart des cas, les établissements de formation privée sont créés par des investisseurs issus d'autres domaines. La délégation du pouvoir de gestion à une autre personne entraîne une controverse entre un objectif financier de l'investisseur et un objectif professionnel du directeur de l'établissement.

## Conclusion de la section I.

L'un des problèmes rencontrés au niveau de la formation est le taux d'abandon.

Les causes sont multiples et varient selon la modalité et le niveau de formation.

Un problème commun qu'on trouve chez l'ensemble des opérateurs qui touche la formation soit directement ou indirectement, et influence la formation (professionnelle ou par apprentissage) : la qualité de la formation des lauréats. En effet « Il faut repenser la qualification des lauréats des écoles de formation. Tous les lauréats ne sont pas opérationnels à leur sortie de l'école... »<sup>16</sup>. La qualification des formateurs « Mais ce n'est pas uniquement le manque de qualification des lauréats qui pose problème. Les formateurs ne sont pas apparemment très performants et n'ont pas toujours les qualités requises pour s'acquitter de leur mission de façon irréprochable... »<sup>17</sup>.

La qualification des artisans « Les personnes employées dans le secteur de l'artisanat sont soit sans niveau d'instruction, soit n'ont pas dépassé le niveau d'études primaires (87,65%), d'où

le caractère refuge du secteur notamment pour les jeunes migrants ruraux... »<sup>18</sup>

Pour ce qui concerne la formation résidentielle ou alternée de l'OFPPT nous trouvons :

- 1- Difficulté de continuation de la qualification avec des faibles niveaux de formation générale. Le problème majeur est celui de la langue française.
- 2- L'absence ou le manque de volonté des stagiaires (ce sont les parents qui exigent de leurs fils qu'ils suivent des formations). Ce qui pose un point d'interrogation sur la fiabilité des examens psychotechniques organisés par les responsables lors des concours et entretiens d'entrée.
- 3- La réussite dans d'autres écoles de formation oblige les stagiaires à quitter les établissements de formation professionnelle. Ils choisissent les écoles de formation dont l'insertion est assurée dans le secteur public comme par exemple le centre de formation des instituteurs, l'école de la gendarmerie royale ou de la sûreté nationale ; concernant les niveaux technicien et technicien spécialisé.

Nous avons pris les inscrits, les lauréats des établissements de formation professionnelle publique de la ville de Marrakech durant trois années successives comme exemple. L'analyse des taux de déperdition et de rentabilité des instituts de formation montre que les problèmes internes influencent le déroulement de la formation, ce qui donne comme résultat : abandon de la formation.

Tableau n° 10 : Les données statistiques sont récapitulées dans le tableau suivant :

Niveau	Taux de réussite <sup>19</sup> (%)			Taux de déperdition <sup>20</sup> (%)			Taux de rentabilité <sup>21</sup> (%)		
Année	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Spécialisation	99	99.6	100	7.7	10	0	49	60	73
Qualification	98.5	96	98	7.5	10	10	65	69	67
Technicien	98	99.8	99	4	0	7	89	88	84
Technicien spécialisé	99	98	95	2	17	12	64	91	76
Total	98.5	98	98	5.6	8	8	70	75	73

Source : Délégation de la formation professionnelle de Marrakech. (Rapports 2001, 2002, 2003,2004).

Le taux de réussite est élevé puisque il est calculé sur les effectifs qui n'abandonnent pas la scolarité. Or l'analyse du taux de déperdition montre qu'il est élevé en qualification pour les

années scolaires 2002-2003 2003-2004 surtout pour les techniciens spécialisés (17% 12%) successivement. L'explication est dans le fait que les techniciens spécialisés sont des bacheliers qui commencent à réfléchir sur leur avenir professionnel. La non acceptation des conditions et l'avenir flou du diplôme les poussent à choisir d'autres établissements de formation à emploi sûr comme les centres de formation des instituteurs, les écoles de formation du ministère de l'intérieur.

Le taux de rentabilité totale atteint 75% à l'an 2002-2003 ; il reste 25% au minimum d'effort à fournir dans le domaine.

Au niveau de la formation par apprentissage professionnel, l'abandon trouve sa cause dans le « braconnage » des meilleurs apprentis, qui présentent des caractères d'assiduité, de sérieux, de confiance et de volonté au travail.

Elèves	Inscrits	Lauréats	%
Effectif	198	127(M : 105, F : 22)	36
Artisans	Artisans engagés	Artisans en fin de formation.	%
Effectifs	50	44	12

Source : Centre d'apprentissage. Délégation de l'artisanat de Marrakech. 2003-2004.

Le tableau ci-dessus montre un taux de déperdition qui atteint 36% de l'effectif total des stagiaires de la formation par apprentissage professionnel dans le secteur de l'artisanat à Marrakech. Ceci engendre une diminution de 12% du taux de participation des artisans à la formation.

## Section II- Analyse mésoéconomique de la coordination dans l'espace professionnel du secteur de l'artisanat à Marrakech.

### Paragraphe 1-Logique d'action et légitimité.

#### *1- Analyse comparative des différentes configurations possibles de formation.*

L'analyse des formations en termes du contenu et de masse horaire de formation (théorique, technique, et pratique) montre une logique différente entre les différents intervenants des formations ; qui se conjuguent soit par échec (chômage), soit par juxtaposition (coexistence) des formations sur le marché du travail. L'insertion des lauréats de chaque modèle constitue le test de validité et de justesse de chaque formation en termes de qualité, de pédagogie et du contenu. Ceci montre l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail et pose la question de transmission de la logique d'action de l'organisme de formation sur le marché du travail.

Les lauréats de l'OFPPT font face à des tâches difficiles dans le domaine du travail, et ce sentiment découle du fait du niveau élevé concernant la pratique en entreprise ; car ils n'ont pas une formation assez pratique mais en général théorique et technique. En effet, tous les lauréats ne sont pas opérationnels à leur sortie de l'école. Cela cause des pertes de temps énormes. Donc l'intégration n'est pas immédiate. « Mais ce n'est pas uniquement le manque de qualification des lauréats qui pose problème. Les formateurs ne sont pas apparemment très performants et n'ont pas toujours les qualités requises pour s'acquitter de leur mission de façon irréprochable »<sup>22</sup>. Les formateurs ne sont pas des professionnels qui connaissent bien le milieu du travail, ce sont des techniciens des écoles de formation (bac +2 ou 3) qui ont un profil académique non professionnel.

Si on analyse le système de formation professionnelle, on trouve que l'objectif est de faire face à l'échec scolaire (Analyse des conditions d'inscription à l'âge précoce,) et abandon. Ce qui montre que la formation professionnelle est utilisée aussi bien pour résoudre des

problèmes internes au système éducatif que pour atténuer les difficultés de la relation entre formation et emploi.

Or, dans l'apprentissage professionnel (grande partie de la formation dans les entreprises, formation technique plus que théorique), l'objectif est de faire face aux difficultés d'insertion sur le marché du travail qu'aux difficultés et problèmes en formation.

Quant à l'apprentissage sur le tas, l'inscription est faite par réseaux, ce sont des personnes de la même famille, ou des couches sociales les plus démunies. Les entreprises individuelles profitent de cet état pour organiser une formation gratuite ; qui regroupe à la fois la formation et le travail ou l'exploitation avec des salaires inférieurs au SMIG.

## **2-Analyse en termes de masse horaire théorique et pratique.**

Tableau n°9. Masse horaire annuelle et par type de formation. (Niveau qualification)

Formation	Apprentissage professionnel.		Formation professionnelle publique.	Formation professionnelle privée.	Formation par apprentissage sur le tas
	Artisanat	Entraide	840	896	2112 et plus
Nombre d'heure pratique par an	1151	960			
Formation technique et théorique	108	384	510	324	
Total	1259	1344	1350	1220	2112

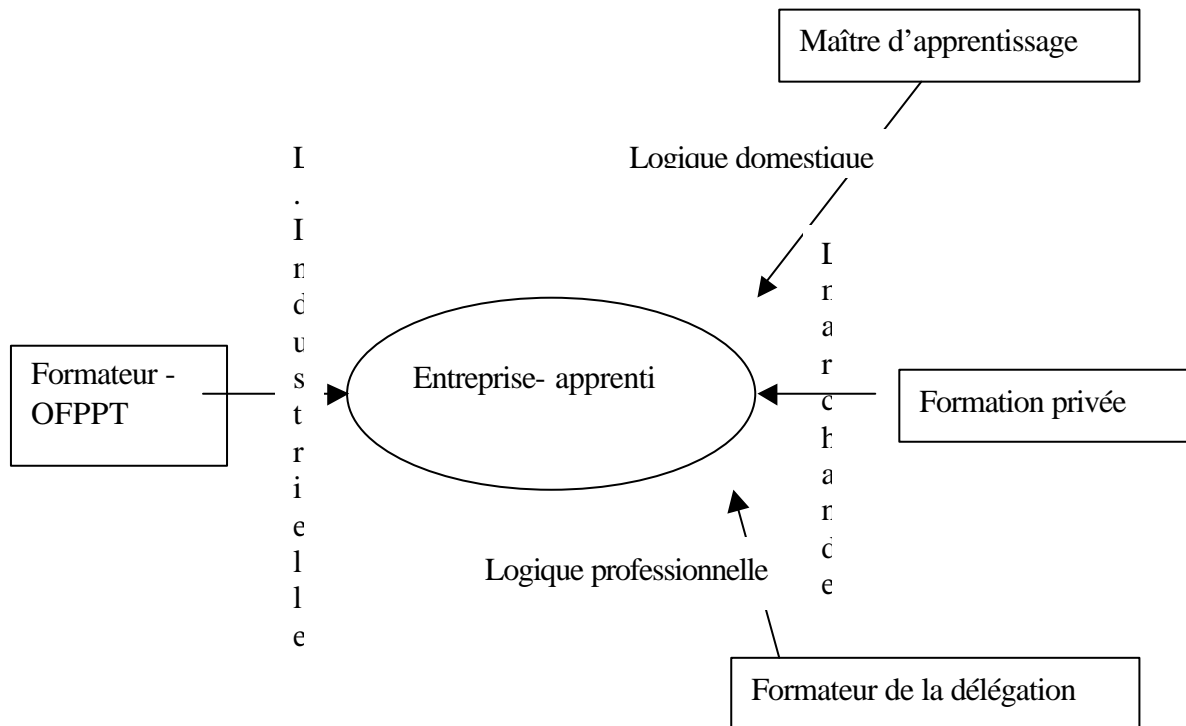
La lecture du tableau ci-dessus montre que l'apprentissage sur le tas est la modalité de formation de masse horaire annuelle la plus élevée. Ceci en raison de la disponibilité totale de l'apprenti dans l'atelier de production.

La formation professionnelle privée est celle de masse horaire la plus faible, ce qui prouve une 'rationalisation' des heures de formation en raison des coûts et avantages à dégager.

On se demande à partir de cette analyse sur la signification qu'il faut donner aux logiques institutionnelles mises en évidence et à la division des modes de formation qu'elles déterminent.

- 1- Dans un souci permanent d'adéquation « formation/emploi », l'OFPPT attache une importance toute particulière à l'implication soutenue des professionnels dans le processus de formation et d'insertion. C'est ainsi que sont directement impliquées les fédérations professionnelles et les associations professionnelles<sup>23</sup> qui déterminent les besoins en formation, avec un programme scolaire, l'objectif étant d'obtenir un diplôme. (formation technique et théorique plus élevée (510h/an)).
- 2- L'apprentissage professionnel est une forme de formation individuelle en apprentissage qui s'effectue dans des ateliers artisanaux, sous le patronage de la délégation qui détermine les modalités de formation et de financement. L'objectif vise à développer le secteur de l'artisanat, conserver les activités et les métiers en disparition par le truchement de formation des stagiaires<sup>24</sup>. C'est l'insertion qui va permettre aux stagiaires de 'se maintenir sur le marché'. Quant au modèle de l'entraide nationale, l'enjeu est de former des stagiaires et de les insérer à partir des stages de formation. Le stage devient dans ce contexte, le moyen d'insertion sur le marché du travail.

- 3- L'apprentissage sur le tas : l'apprenti reçoit une formation humaine et professionnelle par le patron. La pratique est le seul moyen d'habileté professionnelle (2112h/an). L'entreprise formatrice est celle qui embauche dans la plupart des cas en raison de l'ancienneté dans le métier et le développement de relations socioprofessionnelles.
- 4- La formation professionnelle privée vise à la fois la réputation de l'organisme de formation par l'intermédiaire de la qualité de la formation et les activités parascolaires (participation aux foires et manifestation sportives et culturelles ...) et la réalisation des objectifs financiers du propriétaire de l'établissement de formation (1220h/an).



*Schéma n°4 : Logiques d'action et espace professionnel du secteur de l'artisanat à Marrakech.*

## **Paragraphe 2-Enjeux de la relation des différents types de formation.**

### ***1-La formation par apprentissage sur le tas.***

On distingue entre deux types d'enjeux :

#### **1-1-1- Les enjeux explicites :**

- L'habileté et la dextérité comme moyen d'insertion des jeunes
- Production de compétence et formation éducative car le maître d'apprentissage joue le rôle du formateur en métier et en même temps éducateur.
- La plupart des apprentis sont issus du milieu pauvre, les conditions financières ne leur permettant pas de continuer dans le système éducatif scolaire, et pour cette raison l'apprentissage sur le tas est un moyen d'intégration des déperditions scolaires.

#### **1-1-2- Les enjeux implicites :**

L'analyse des conditions de travail (des ateliers étroits ; des matériaux de différentes phases de travail sont stockés dans le même atelier, aucune norme de sécurité n'est respectée ; les apprentis sont exposés à la pollution (sciure, poussière, déchets, produits chimiques, saletés...) montre qu'il y a une certaine exploitation des apprentis. En effet le manque de



contrat formel signifie un certain abus du côté du patron qui fixe le salaire. Ce dernier n'atteint pas le SMIG<sup>25</sup> et, Lorsque l'apprenti réclame ses droits (congs, augmentation du « salaire », condition de travail) il se retrouve viré. En général l'apprenti présente une source de rentabilité économique et financière étant une main d'œuvre bon marché pour l'atelier. Ce qui renforce cette exploitation est le fait que dans l'informel comme son nom indique, la majorité des ouvriers travaillent au noir, ils ne sont pas déclarés.

### ***2-Enjeux de la relation d'apprentissage professionnel de l'artisanat.***

L'entretien que nous avons fait avec les directeurs des centres d'apprentissage montre que l'enjeu important de cette modalité de formation réside dans la modernisation du secteur de l'artisanat, formation d'un artisan moderne qui gère son atelier d'une manière efficace ; avec des méthodes de gestion modernes, des méthodes de vente ; des relations légales entre les différents agents qui travaillent dans l'unité...

Un autre objectif est la protection de certains métiers en disparition, ce qui se trouve en contradiction des deux objectifs. La qualité de la formation et des relations n'est pas à l'origine de la disparition de ces métiers. Ce phénomène est dû à la demande et au dépassement de la vie traditionnelle par des habitudes qui ne marchent plus avec ce type d'artisanat.

Ex : la production des celliers à Marrakech est présentée par un seul artisan à qui s'adresse une faible demande à cause de la non organisation des festivals de fantasia.

Au niveau de l'apprentissage de l'entraide nationale, l'objectif est l'insertion des apprentis sur le marché du travail par l'intermédiaire de l'entreprise accueillante ; or le manque de moyen de formation et motivation de personnel et la non coordination entre le centre de formation et l'entreprise accueillante pose un point d'interrogation sur l'objectif.

### ***3-Enjeux de la relation de formation professionnelle de l'OFPPT.***

L'analyse en termes d'heures de travail et moyens de formation, montre clairement que la formation professionnelle a un objectif d'insertion par le biais du diplôme.

Les problèmes qui surgissent au cours du déroulement de la formation et de la coordination influent sur la qualité et la réputation du diplôme. Et c'est pour cette raison que la plupart des artisans ont des préjugés sur la formation professionnelle.

### ***4- Enjeux de la relation de la formation professionnelle privée.***

L'objectif du directeur de chaque école de formation privée est l'augmentation des profits et la rentabilisation des investissements engagés. Augmenter l'effectif, avoir des formateurs habilités afin d'avoir une meilleure réputation sur le marché de la formation. Ce sont des objectifs immédiats ou à long terme de chaque dirigeant d'un établissement de formation privée quelque soit le domaine de formation. Ces objectifs mettent un point d'interrogation sur la qualité de la formation qui se trouve un peu controversée.

## **Conclusion de la section II.**

L'analyse de coordination permet de constituer trois régimes d'actions :

1- Action routinière qui caractérise l'apprentissage sur le tas (convention domestique). Histoire de 'L'amine' «comme institution informelle qui émerge d'un ensemble de conditions particulières, domaine de validité est plus restreint limité à un secteur d'activité ou à un réseau d'acteur, obligation morales interindividuelles »<sup>26</sup>. De plus c'est une coordination sans support contractuelle- non intervention de la règle juridique – mais dont le support de coordination est sous forme de relations personnelles. Les relations familiales, l'habilité... sont des objets collectifs de coordinations.

2- Action justifiable dont nous distinguons deux types de justification : justification marchande qui caractérise une qualification privée « cité marchande » (formation professionnelle privée). Justification par la profession et le développement d'une formation qualifiante par un diplôme reconnu sur le marché (formation professionnelle publique).

3- Action à preuve de force (loi n°, nomenclature ....) : qui caractérise l'apprentissage professionnel (convention professionnelle).

Ces trois régimes d'action déterminent les formes de coordination dans l'espace professionnel du secteur de l'artisanat à Marrakech.

Le tableau (n°10) suivant résume la logique et le moyen d'action de chaque modalité de formation.

	<b>L'apprentissage professionnel</b>		<b>L'OFPPT</b>	<b>Apprentissage sur le tas</b>	<b>Formation professionnelle privée.</b>
	<b>Délégation de l'artisanat</b>	<b>L'entraide nationale</b>			
<b>Logique d'action.</b>	-Formation d'un artisan moderne, qui gère son atelier d'une manière efficace ; comme moyen de développer le secteur.	-Embauche au travers le stage des apprentis pour résorber le chômage.	Fournir les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier et l'adaptabilité de l'individu à des contextes variés <sup>27</sup> , par l'octroi des diplômes.	Habilité et dextérité professionnelles.	Octroi d'une formation qui permet de rentabiliser les investissements engagés.
<b>Moyen d'action</b>	-Formation de nouveaux artisans. - Développement de l'apprentissage sur le tas. -les acquisitions fondamentales se forgent sur le lieu du travail	Meilleure relation entre le tuteur et stagiaire -les acquisitions fondamentales se forgent sur le lieu du travail	Octroi d'une formation complète (théorique +pratique)	Implication directe dans le processus de production	Enjeux sur la qualité de la formation.

### **Conclusion générale.**

Dans l'espace professionnel du secteur de l'artisanat, nous pouvons dire que nous assistons à un déséquilibre dans l'action de chaque organisme. Il n'y a pas une harmonie entre changement et continuité. En effet, le fait de former chaque année un groupe de stagiaires dans la même branche d'activité va aggraver la situation sur le marché du travail. Ce qui est se fait normalement par les organismes de formation à Marrakech. Pour les artisans, au lieu d'embaucher un technicien (lauréat d'un organisme de formation) et lui donner un salaire, il vaut mieux embaucher un apprenti qui a déjà reçu la formation sur le tas. C'est un moyen de rentabiliser la formation qu'il reçoive. La notion de réseaux est un facteur qui appuie l'apprenti en recherche de formation et peut influencer aussi son embauche.

Ainsi les rôles des organismes de formation jouent le rôle d'intermédiaire indirect de recrutement sur le marché du travail. Une autre façon de caractériser ces formes d'intermédiation sur le marché du travail est de distinguer entre les processus de recrutement suivant le poids accordé à des repères d'évolution qui s'appuient sur des procédures collectives « d'habilité des compétences (organismes de formation, certification par le diplôme ou réseaux de professionnels pour la réputation d'un salarié) ou au contraire à des jugements qui n'engagent la personne du recruteur avec l'appui ou non du candidat »<sup>28</sup>. Cela peut être démontré à partir des relations que les ateliers entretiennent avec les organismes de formation.

L'évolution de la coordination sur l'espace professionnel du secteur de l'artisanat peut être schématisée par trois étapes :

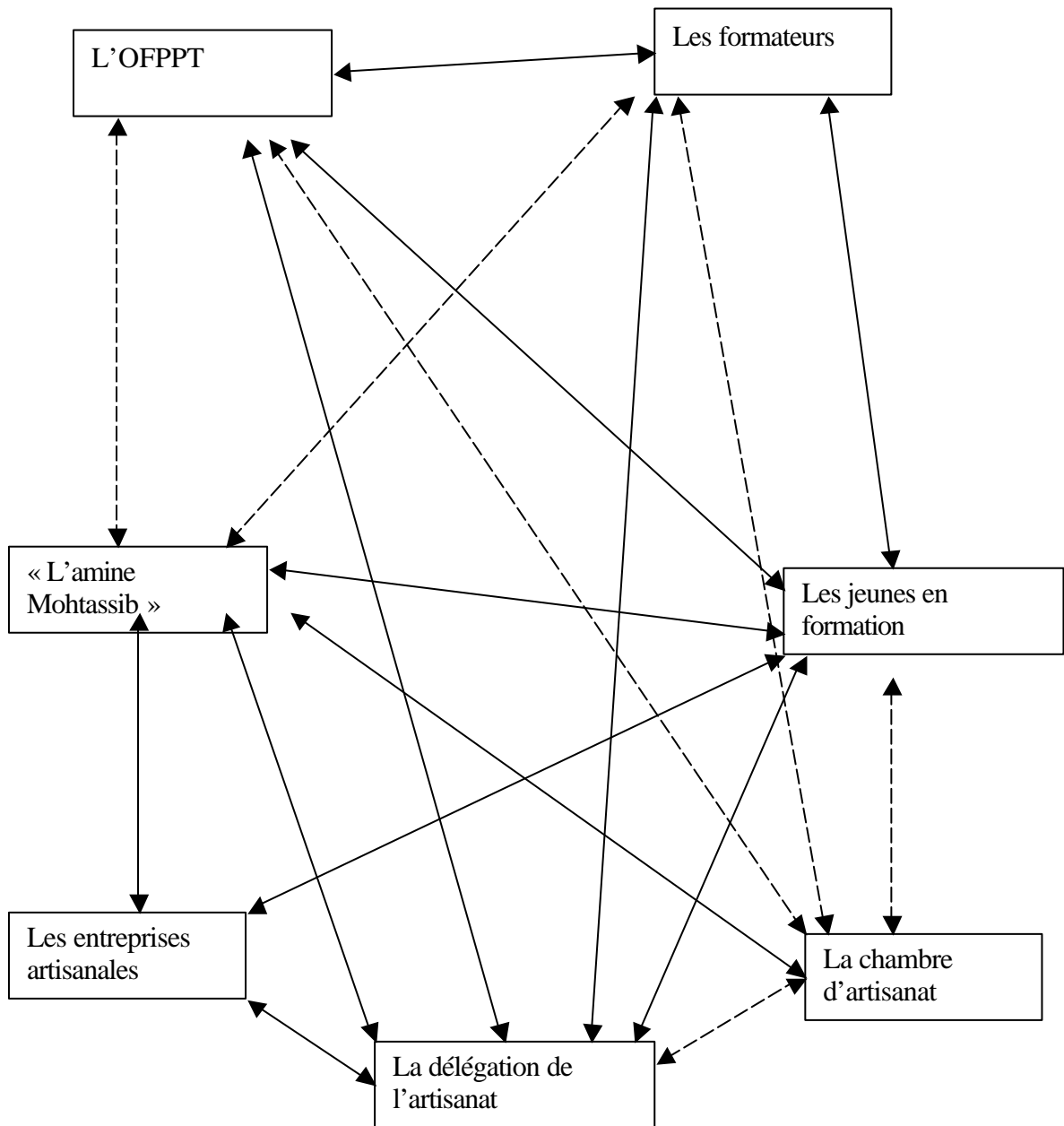
- 1- Investissement de coordination : un ensemble d'acteurs qui agissent sur le marché du travail et établissent des relations. L'amine émerge spontanément ce qui caractérise une branche d'activité et un ensemble d'acteurs (artisans).
- 2- Coordination proprement dite : domestique (hiérarchie, autorité ...) qui domine le secteur de l'artisanat à Marrakech.
- 3- Pluricoordination : plusieurs dispositifs de coordination (diplôme professionnels, apprentissage sur le tas, formation privée marchande).

En guise de conclusion nous pouvons dire qu'une formation réussie dépend de :

- La relation avec les entreprises
- La formation initiale de base de l'apprenti
- Du degré d'implication du maître d'apprentissage.
- De la qualité de la coordination de la formation et des objectifs de l'ensemble des intervenants.

## **Annexe 1**

Schéma général de l'espace professionnel dans le secteur de l'artisanat à Marrakech.



**Bibliographie.**

A.R. « Les établissements de l'OFPPPT appelés à moderniser la formation dans les filières du textile ». Le Matin Economique. Du Lundi 18-10-2004.

A.Rmich « Les établissements de l'OFPPPT appelés à moderniser la formation dans les filières du textile ». Le Matin Economique du lundi 18 octobre 2004.

B.Grasser et José Rose 2000 « L'expérience professionnelle. Son acquisition et ses limites à la formation. » In Formation Emploi. n °71.

B.Zarca 1986 « L'artisanat Français du métier traditionnel qu groupe social ».Economica.

C.Bessy 2003 « Convention et institution du travail » Centre d'Etudes de l'emploi.

Chambre de l'artisanat de Marrakech. Bulletin interne de 1998-1999.

D. GAONAC'H 1995 « Manuel de psychologie pour l'enseignement »Hachette.

Direction de la formation professionnelle. Rabat 2000 « Répertoire des formations. Niveau qualification ».

F. Eymard- Duvernay 2002 « Pour un programme d'économie institutionnaliste » Revue économique vol 53 n°2.

F. Eymard- Duvernay 2004 « L'économie politique de l'entreprise ». Collection Repères. Editions la découverte.

L. Thévenot et O. Favreau « Règles coordination et apprentissage. Relation de trois théories institutionnalistes de l'entreprise (Doeringer et Piore, Williamson Aoki) communication au 4<sup>ème</sup> colloque de l'association Marseille. 19-20 septembre.

Loi 12-00 de l'apprentissage. Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle.

M. Bougroum 2002 « Les déterminants du travail des enfants et la demande d'éducation non formelle au Maroc ».Formation et emploi.

M. Lahlali 2001« Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation cas d'expérimentation au Maroc ». Thèse de doctorat de sciences de gestion de l'Université Lumière Lyon 2.

MAP « Fès Boulemane, l'artisanat, premier employeur » le Matin économique, du Lundi 25-10-2004.

Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle 2002/2003 « La formation professionnelle privée » Document d'information.

OFPPPT. Carte de la formation professionnelle 2004/2005.

Vues Economiques 1992 « Dossier : l'emploi au Maroc » CNJA n°2